

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium
2002-2008

Petra Krausová

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE EVALUATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce.....PhDr. Renata Kocianová Ph.D.

Prohlašuji,

Že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

12. července 2008

OBSAH

	strana
RESUMÉ.....	4
SUMMARY	5
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.1 Vývoj pracovního hodnocení	10
1.2 Proces řízení pracovního výkonu	11
1.3 Hodnocení a jeho souvislosti s jinými personálními činnostmi.....	13
1.4 Formy hodnocení.....	13
1.5 Cíle a oblasti hodnocení	14
2 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	17
2.1 Rozdělení kritérií.....	18
2.2 Výběr kritérií pro hodnocení zaměstnanců.....	18
3 METODY HODNOCENÍ	20
3.1 Hodnocení podle stanovených cílů	21
3.2 Hodnocení na základě plnění norem	22
3.3 Volný popis	22
3.4 Hodnocení na základě kritických případů	23
3.5 Hodnocení pomocí stupnice	23
3.6 Checklist	24
3.7 Hodnotící anketa	25
3.8 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)	26
3.9 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků	26
3.10 Assessment centre.....	28
3.11 Hodnotící rozhovor	28
3.12 Třistašedesátistupňová zpětná vazba	29
3.12.1 Výhody a nevýhody 360°zpětné vazby	30
4 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	31
4.1 Příprava a zásady vedení hodnotícího rozhovoru	32
4.2 Průběh hodnotícího rozhovoru	33
4.3 Závěry hodnotícího rozhovoru	33
5 HODNOCENÍ PALUBNÍCH PRŮVODČÍCH ČESKÝCH AEROLINIÍ a. s.	35
5.1 Organizační struktura ČSA	35
5.2 Útvar palubních průvodčích.....	37
5.2.1 Pracovní povinnosti palubních průvodčích.....	38
5.2.2 Systém pracovního hodnocení palubních průvodčích	39
5.2.2.1 Průběžné pracovní hodnocení	42
5.2.2.2 Souhrnné pracovní hodnocení	43
5.2.3 Závěry vyplývající z pracovního hodnocení palubních průvodčích	46
5.2.4 Třistašedesátistupňová zpětná vazba v podmínkách útvaru palubních průvodčích	47
6 ZÁVĚR.....	49
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	51
PŘÍLOHA A – formulář průběžného pracovního hodnocení.....	53

RESUMÉ

Hodnocení zaměstnanců je jednou z klíčových činností v dnešní moderní personalistice. Napomáhá organizaci získat informace a podklady o pracovních výkonech, jednání a pracovních schopnostech zaměstnanců. Prostřednictvím hodnocení pracovníci získávají zpětnou vazbu o svých pracovních výkonech. Zpětná vazba pomáhá odhalit silné a slabé stránky jednotlivců a poskytuje zaměstnancům představu o tom, jak je vnímána jejich snaha o plnění firemních cílů. Proto je hodnocení zaměstnanců důležité pro organizaci i pro pracovníky

I přes mohutný rozvoj podnikatelské sféry je v pozici hodnoceného zaměstnance stále ještě většina z nás, a proto bychom se měli naučit takováto hodnocení přijímat, ale i používat systémy hodnocení v praxi. Proto jsem se rozhodla, že svoji bakalářskou práci zaměřím právě na toto téma, jelikož i přes často negativní postoje, přispívá hodnocení zaměstnanců v první řadě k rozvoji jednotlivých pracovníků a tím i k rozvoji celé organizace.

Na základě odborné literatury nejprve teoreticky představuji hodnocení zaměstnanců, které vychází ze specifických potřeb organizace, týká se různých oblastí a cílů, stanovují se kritéria hodnocení a jsou využívány různé metody. Hodnocení zaměstnanců je uskutečňováno v různých systémech. V další části popisuji systém hodnocení zaměstnanců v praxi a s využitím teoretických poznatků navrhuji některé úpravy a změny.

SUMMARY

The employee performance evaluation is one of the key activities in the current human resources management. It assists organization with valuable information, reports regarding work performance and a level of employee capability. Through such evaluation, the employees receive a feedback about their level of performance. This feedback helps to uncover their strength and areas of improvement as well perception by the organization about their efforts to meet the company goals. Therefore the work performance evaluation is fundamental for the organization as well as the employee.

Despite the developing growth in the entrepreneur area, majority of the workers are still in a position of an employee. That is why we should all learn how to accept such principles of evaluation as well as to put them into practice. I have decided to elect this topic as basis for my thesis as I strongly believe that despite the frequent negative connotation, the employee evaluation contributes to the individual employee development therefore to the development of the whole company.

In the first section I use theory based on reference industry literature and material. I introduce employee evaluation based on specific requirements of each organization related to the company goals. The performance criteria are set and various methods are engaged. The evaluation takes place in various systems. The other part of my work focuses on the use of employee evaluation in the practice. Based on the available theory, I am making some suggestions for a change and an improvement.

O ÚVOD

Hodnocení pracovníků bývá velmi často považováno za Achillovu patu personalistiky. Jedná se o jeden z nejdůležitějších aspektů samotného řízení a je důležitým východiskem, mimo jiné, i při určování, kdo má nebo nemá být povýšen a má velký význam pro celkový rozvoj pracovníků a řízení podniku.

Hodnocení zaměstnanců je v současnosti v mnoha organizacích již běžnou personální činností, avšak podle mých zkušeností bývá zaměstnanci vnímáno často velmi negativně. Domnívám se, že častou příčinou může být i to, že zaměstnancům nejsou dostatečně jasná kritéria hodnocení.

Je především úkolem zaměstnavatele vysvětlit význam a záměry takového hodnocení a vyzdvihnout jeho přednosti. Zaměstnanci by měli porozumět tomu, že výsledky hodnocení přispějí ke zkvalitnění a zefektivnění jejich pracovních výkonů, ale také ke zlepšení pracovních podmínek. Je v zájmu jak zaměstnavatele, tak zaměstnance, aby mu práce, kterou dělá, přinášela uspokojení. Toto uspokojení však může být u jednotlivců velmi rozdílné. Radost z práce, kariérní postup, pracovní prostředí, prestižní zaměstnavatel a v neposlední řadě určité ekonomické benefity jsou základními aspekty toho, co může zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům. Významným faktorem pracovní spokojenosti je bezesporu hodnocení jeho pracovního výkonu. Jsem si jista, že pocit zaměstnance, který se za svou práci necítí dobře ohodnocen, vede k demotivaci, nižší pracovní morálce, popřípadě dokonce k jeho odchodu z takového zaměstnaneckého vztahu. Pokud se jedná o člověka, který je, nebo by mohl být pro společnost přínosem, pak se v dnešní době nedostatku kvalifikované pracovní síly může jednat o ztrátu velmi závažnou.

Dobře vypracovaný systém hodnocení může odlivu kvalitních lidských zdrojů zabránit. Jedná se o vymezení úkolů a cílů, které napomáhají zaměstnancům v orientaci, jak postupovat při plnění svých každodenních pracovních povinností. Jejich plněním, popřípadě neplněním, je pak možné poměrně přesně monitorovat úspěšnost jednotlivých pracovníků za daný časový úsek (nejčastěji rok). Vzhledem k tomu, že hodnocení zaměstnanců je často propojeno i s platovým ohodnocením a mnohokrát i s velmi zajímavými bonusy, je bezpodmínečně nutné připravit takové hodnocení, které bude, kontrolovatelné, spravedlivé a objektivní, aby bylo vnímáno pozitivně. Musí to být nástroj, který motivuje a žene zaměstnance dopředu a nabízí možnost sebekontroly. Pokud však těmto kritériím neodpovídá, bude působit velmi negativně. Zároveň je však důležité, aby hodnocení bylo i pro zaměstnavatele snadno zpracovatelné a dávalo skutečný obraz o tom, jaké podával pracovník v daném časovém období výkony, respektive jestli došlo k naplnění očekávaných výsledků.

Ve své práci chci především poukázat na to, jaké pozitivní výsledky může hodnocení zaměstnanců přinést a jak na něj nahlížet. S využitím odborné literatury a vlastních praktických poznatků chci systém hodnocení zaměstnanců představit jak z pohledu teoretického, tak praktického. Jsem zaměstnána v Českých aeroliniích, což je naše největší letecká společnost. V období, kdy jsem si vybírala téma bakalářské práce, bylo hodnocení pracovníků v naší společnosti úplně na začátku. Během několika uplynulých let je již hodnocení pracovníků v útvaru palubních průvodčích implementováno, prošlo průběžnými úpravami a v současné době se úspěšně využívá. Už proto, že se mne tato problematika aktuálně týkala, zvolila jsem toto téma s tím, že mohu bezprostředně porovnat odborná teoretická východiska, sledovat jejich přenesení do praxe a zhodnotit výsledek.

Ve své práci se problematikou hodnocení zabývám nejprve teoreticky na základě odborné literatury, v praktické části stručně představuji společnost a popisuji současný systém hodnocení. V závěru se zamýšlím nad dalšími možnostmi vývoje systému hodnocení v naší firmě. V první kapitole blíže popisuji, co je vlastně hodnocení zaměstnanců, jaký je jeho smysl, jaké jsou jeho cíle, formy, proč ho organizace, i když ne vždy s oblibou, dělají. V rámci této kapitoly také krátce popisuji řízení pracovního výkonu, jehož součástí hodnocení pracovníků je. Kritéria hodnocení a požadavky na jejich výběr charakterizují ve druhé kapitole. Velmi důležitým momentem pracovního hodnocení je volba vhodných metod. Tyto metody, jejich výhody a nevýhody popisují ve třetí kapitole. Ve čtvrté kapitole shrnuji nejdůležitější postupy a zásady, které by se měly dodržovat při provádění hodnotícího rozhovoru, dále jeho průběh a závěry, které by z něho měly vyplynout. Pátá kapitola náleží popisu pracovního hodnocení v Českých aeroliniích. Po krátkém představení společnosti a její struktury popisují náplň práce palubních průvodčích a dále současný systém pracovního hodnocení. V závěru této kapitoly shrnuji průběh zavádění a následné používání systému hodnocení v praxi a navrhuji úpravy změny, které by napomohly zvýšit úroveň, efektivitu a objektivitu celého systému hodnocení palubních průvodčích v Českých aeroliniích.

Touto cestou děkuji PhDr. Renatě Kociánové Ph.D. za pomoc, věcné připomínky a cenné odborné rady, které mi ochotně poskytovala během psaní mé práce. V neposlední řadě děkuji také za mnoho času, který mi věnovala.

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní personální procesy ve firmě a každá firma realizuje hodnocení podle svých specifických potřeb. Je důležité, aby na systému hodnocení spolupracovali i zaměstnanci, kteří jej pak budou používat. Systém hodnocení zaměstnanců uplatňují zejména ty společnosti, které dokáží efektivně pracovat s lidským potenciálem.

Koubek (2001, s. 194) uvádí, že „Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

Kocianová (2007, s.67) “Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a další využití v organizaci. K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno a má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech.“

Výkladový slovník lidských zdrojů definuje hodnocení zaměstnanců jako: „součást personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky.“ Palán (2002, s. 72)

„V činnosti každého podniku patří hodnocení mezi významné úkoly. Jeho výsledek je součástí celkové charakteristiky a dosahování výsledků podniku. Pracovní hodnocení se každého zaměstnance osobně týká. Je na něj proto zpravidla velmi citlivý.“ Bedrnová, Nový (1998, s. 345)

Hodnocení pomáhá organizaci zjišťovat, jak zaměstnanec plní své pracovní povinnosti, zda jeho schopnosti a dovednosti odpovídají nárokům kladeným na danou pozici, jaké je jeho chování v pracovním kolektivu i vůči klientům. Současně organizaci i zaměstnanci poskytuje zpětnou vazbu, což napomáhá zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, k jeho účinnější motivaci tak, aby odváděl lepší pracovní výsledky. Fakt, že pro motivaci zaměstnanců je pravidelné hodnocení velkým přínosem, si mnoho vedoucích pracovníků neuvědomuje.

Ve všech typech podniků, počínaje výrobními a zábavními končíc je výkonnost nějakým způsobem hodnocena. A lidé, zejména ti schopní, mají zájem vědět, jak dobře pracují (Koontz, Weihrich, 1988, s. 377).

1.1 Vývoj pracovního hodnocení

Jedny z prvních zmínek o pracovním hodnocení můžeme nalézt ve výzkumné práci Fredericka Winslowa Taylora z počátku 20. století, kde jsou i základy celé téměř moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů.

F. W. Taylor pracoval jako učeň ve strojírenském průmyslu. Předtím než začal pracovat v Midvale Steel Company v Pensylvánii, kde se v průběhu jedenácti let vypracoval na správce obchodu a získal základní znalosti o vědeckém řízení (Cole, s. 23). Podstatou vědeckého řízení je soubor metod a technik, jejichž uplatňováním dochází ke zvýšení produktivity práce dělníků a k vyšší účinnosti řízení.

Důvodem vzniku pracovního hodnocení bylo zdůvodnění výše odměny, to znamená, že bylo použito k rozhodování o výši příjmu v návaznosti na výkonnost. Plat byl často považován za jediný prostředek k ovlivnění výkonnosti. Na základě empirických studií bylo zjištěno, že plat je sice důležitý, není však jediným faktorem ovlivňujícím výkon zaměstnance, ale i další faktory, jako je morálka a sebevědomí mohou mít velký vliv na jeho výkonnost.

V USA se v padesátých letech začalo pracovní hodnocení používat jako nástroj motivace a rozvoje. A tím se začal formovat model pracovního hodnocení, jak ho známe nyní.

1.2 Proces řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“
Koubek (2001, s. 190)

Zaměstnanci společnosti odvádějí určitý požadovaný pracovní výkon a tím pomáhají dosahovat dané cíle. Aby těch cílů bylo dosaženo, je zapotřebí určitých vstupů – znalostí, dovedností, chování a úsilí, které jsou určitým způsobem řízené.

Tureckiová (2004, s. 51) konstatuje, že: „Základním cílem strategicky orientovaného řízení by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení

vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelové (je-li to pro ně výhodné) dokáží propojit své profesní i osobní cíle s cíli firmy. “

Proces řízení pracovního výkonu se zaměřuje hlavně na plánování a zlepšování budoucího výkonu. V ideálním případě manažeři napomáhají svým podřízeným a podporují je v dosažení lepších výsledků v dlouhodobé perspektivě. Je to spolupráce na bázi „prověřené“ důvěry, zkušeností. Toto je samozřejmě ideální stav, kdy podřízený přesně ví, co má udělat jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého pohledu. Nicméně daleko častějším případem je opakovaná kontrola plněných cílů, anebo v horším případě časté stanovení krátkodobých cílů s následnou kontrolou.

Armstrong (2002, s. 432) považuje řízení pracovního výkonu za nepřetržitý a flexibilní proces, který je zaměřen spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu než na retrospektivní hodnocení výkonu či zaměstnanců.

Klíčovými činnostmi řízení pracovního procesu jsou dle Armstronga (2002, s. 433) následující:

- definování role – slouží k definování požadavků na schopnosti a definují se v ní hlavní oblasti výsledků,
- dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu – v ní se definují očekávání, čeho má jednotlivec nebo tým dosáhnout ve formě cílů, jak bude výkon měřen a způsobilosti potřebné k odvedení požadovaných výsledků,
- plán osobního rozvoje – stanovuje kroky, které chtějí zaměstnanci učinit v zájmu svého rozvoje, je fází rozvoje výkonnosti pracovníka,
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku – jedná se o nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, sledování vývoje a aktualizace cílů. Fáze, ve které zaměstnanci vykonávají své každodenní pracovní úkoly a při svých plánovaných vzdělávacích aktivitách podnikají kroky,

směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje;

- přezkoumání výkonu – jedná se o fázi formálního posouzení výkonu za určité období, přezkoumání dosažených výsledků, pokroku v řešení problémů a je používán jako základ pro sjednávání revidované dohody o výkonu a plánu osobního rozvoje.

1.3 Hodnocení a jeho souvislosti s jinými personálními činnostmi

Hodnocení pracovníků představuje nepostradatelnou součást systému práce s lidmi v podniku a je jednou ze základních personálních činností vedoucího. Výsledky hodnocení jsou využitelné prakticky ve všech personálních činnostech:

- personální plánování – na základě výstupu hodnocení může personální oddělení plánovat budoucí vývoj zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců – personálnímu oddělení poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a potřebách přijatých zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – výsledky hodnocení určují potřeby vzdělání, jaké kurzy, školení atd. bude zaměstnanec absolvovat,
- rozmisťování zaměstnanců – kladné hodnocení přináší nové možnosti – povýšení, negativní naopak může znamenat přeřazení zaměstnanců na jinou, nižší pozici, případně propuštění,
- odměňování – pracovník má být odměňován na základě jeho výkonu, který byl správně ohodnocen.

1.4 Formy hodnocení

Výkladový slovník lidských zdrojů uvádí, že následující formy hodnocení jsou průběžné (každodenní), příležitostné, účelové, systematické

(periodické), individuální, kolektivní, otevřené (závěry hodnocení jsou hodnocenému dostupné) a zavřené (Palán 2002, s. 73).

Koubek (2001, s. 73) dělí základní formy takto:

a) neformální hodnocení

nadřízený hodnotí pracovníka průběžně během vykonávání práce, neprovádějí se z něj záznamy a používá se jen výjimečně jako podklad pro nějaké personální rozhodnutí, má poměrně malou vypovídající schopnost, může být ovlivněno (negativně i pozitivně) momentální situací či náladou, jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování;

b) formální hodnocení

plánované, systematické, standardizované, probíhá podle stanovených zásad a v pravidelných intervalech; doba, za kterou je hodnocení prováděno, je různá; pořizuje se z něj dokumentace, která se zařazuje do osobních spisů a může sloužit jako podklad pro další personální činnosti; zvláštní formou hodnocení je hodnocení příležitostné, které se provádí např. v případě povýšení pracovníka, převedení pracovníka na jinou pozici, propuštění a podobně;

1.5 Cíle a oblasti hodnocení

„Strategickým cílem hodnocení je navodit pozitivní změny v motivaci pracovníků ve smyslu jejich vyššího ztotožnění se zájmy a cíli podniku. Realizace tohoto cíle hodnocení přináší vyšší loajalitu pracovníků, vyšší výkon s konečným vyústěním ve vyšší produktivitu práce.“

Palán (2002, s. 73)

Stanovení jasných cílů je podstatné při hodnocení pracovníků. Cíle znamenají pro zaměstnance vodítka, podle nichž by měl každý formovat svoji výkonnost. Stanovení jasných cílů odstraňuje neprůhlednost práce

s lidmi a umožňuje měření výkonnosti. Jedním z nejlepších způsobů, jak se vyhnout nedorozumění se zaměstnanci, je stanovit hned na začátku každému odpovídající cíle a říci mu, co se od něj očekává. Mají-li manažer a zaměstnanec shodné cíle, existuje pak také základna pro komunikaci, pro hodnocení výkonnosti, pro diskusi o změnách a pro řešení případných problémů.

Podle Hroníka (2006, s. 20) existují v podstatě tři oblasti hodnocení pracovníků:

1) Vstup

Mezi vstupy jsou často zařazovány kompetence. Některé kompetence však odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Vstupy jsou vše, co pracovník do své práce vkládá (kompetence, zkušenosti);

2) Proces

Hodnocení procesu je hodnocením pracovníka k různým úkolům, zadáním atd. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy (jak se pracovník chová při práci);

3) Výstup

Představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné:

- přímé hodnocení (měření) výstupu – výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost (např. obrat, chybovost, počet obchodních schůzek);
- nepřímé hodnocení výstupu – výsledky lze hodnotit i na základě stupnice, které se odhaduje hodnota výstupu;

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou a v závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně se mohou lišit cíle podle skupin pracovníků.

Nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků uvedené Hroníkem (2006, s. 23):

- monitorovat výkon v minulosti,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potencionál pracovníka-poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice s nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti,

Podle Moona (1997, s. 61) také mnemotechnika SMART-chytrý pomáhá k přesnému a relevantnímu vyjádření cílů. To znamená, že cíle musí být:

Specific	(specifické)
Measurable	(měřitelné)
Agreed	(dohodnuté)
Realistic	(realistické)
Timed	(termínované)

Moon (1997, s. 63) dodává ještě další dvě kritéria:

Integrated (integrované, začleněné):

Integrované cíle jednotlivce musí být začleněny a odvozeny z cílů oddělení a podniku, ve kterém pracuje. Tyto cíle by měly být slučitelné s náplní pracovního místa.

Worthwhile (stojící za to):

Otázka, jestli stojí stanovený cíl za vynaložené úsilí a námahu.

2 KRITÉRIA HODNOCENÍ

V minulosti se většinou hodnocení pracovníků soustředilo na sledování kvality a kvantity vykonávané práce. Moderní přístup je více komplexní a pracovníka hodnotíme z nejrůznějších hledisek. Kritéria musí být nediskriminující a ve vztahu k práci. Dobře stanovená kritéria úspěchu jednotlivých profesí a činností umožňují rozlišit úspěšné pracovníky od neúspěšných.

Kritérium je vlastnost, která se vyskytuje na různém stupni ve výkonech, které mají být hodnocené. Tato vlastnost je základnou pro ocenění relativní hodnoty práce. Chceme-li, aby hodnocení bylo smysluplné, musíme zvolit vhodná kritéria, přiměřená dané pracovní pozici, povaze práce.

Nelze stanovit obecná, jednotná kritéria plošně pro všechny pracovníky společnosti. Je třeba odlišovat kritéria pro různé pracovní pozice a různá oddělení v rámci organizace tak, aby byly lépe zohledněny požadavky na pracovní výkon těchto skupin.

Stanovení přesně vymezených kritérií, která jsou relevantní vzhledem k vykonávané pozici, k podmínkám a různým okolnostem, které ve společnosti převládají a jsou pro ni významné, jsou jednou z podmínek pro úspěšné vykonávání složitého a náročného procesu, kterým hodnocení je.

Kritéria mají být co možná nejobektivnější a nezávislá na vnějších faktorech. Pracovní hodnocení, které má za účel zvýšení výkonnosti, musí vycházet pouze z hodnocení těch skutečností, které jsou pod kontrolou hodnoceného. Kritéria by měla být pracovníkovi předem známa.

2.1 Rozdělení kritérií

„V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování.“ Kocianová (2007, s. 68)

Koubek (2001, s. 200) „Základními a universálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění...“ A dále uvádí Koubek některá z možných kritérií hodnocení pracovního výkonu:

- Výsledky - např. množství vyrobených výrobků, spokojenost zákazníků, množství reklamací atd.
- Chování:
 - a) pracovní – např. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, zacházení se zařízením, řádná docházka atd.
 - b) sociální – např. ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům a k zákazníkům
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – např. znalost práce, fyzická síla, vzdělání, samostatnost, spolehlivost, odolnost vůči zatížení a stresu atd.

2.2 Výběr kritérií pro hodnocení zaměstnanců

Volba kritérií je vždy náročným a velmi odpovědným rozhodovacím procesem. Wagnerová (2008, s. 64) uvádí čtyři základní požadavky na standardy kritérií:

- strategická relevance – vztah k cílům organizace,
- anulovat nedostatky kritéria – rozsah, v jakém standardy výkonnosti pokrývají rámec celé činnosti zaměstnance (pokud je např. jen kritérium kvantity a není přítomno kritérium kvality),

- minimalizovat kontaminaci kritéria – ovlivnění podmínkami, které nejsou pod kontrolou pracovníka (novější stroj, lepší půda atd.),
- reliabilita hodnocení – hodnotí jeden hodnotitel dvakrát, s časovým odstupem nebo dva hodnotitelé najednou.

Podle Doktorové (2001, s. 89) k základním podmínkám výběru kritérií patří:

- vybraná kritéria musí mít souvislost s daným typem práce a musí měřit to, co měřit chce,
- počet kritérií nesmí být příliš velký
- kritéria musí umožnit dojít ke stejnému výsledku, i když hodnocení provádí více hodnotitelů,
- navržená kritéria musí být zjistitelná,
- kritéria nám dávají možnost jednotlivé pracovníky srovnávat,
- kritéria nesmí zasahovat do osobních záležitostí, které nesouvisí s výkonem práce,
- nesmí umožňovat diskriminaci jednotlivých skupin.

Volba počtu kritérií nemá žádné formální omezení a záleží na organizaci, kolik jich zvolí, je však důležité, aby se kritéria věcně co nejméně překrývala.

3 METODY HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnanců bylo v poslední době definitivně povýšeno na účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců. Nástroje a metody hodnocení se však mohou lišit podle charakteru podnikání organizace, převládající firemní kultury, odbornosti personalistů a liniových manažerů či forem uplatňovaných manažerských praktik. Objektivně neexistuje nejlepší metoda hodnocení zaměstnanců, v praxi je obvykle používána kombinace několika metod v rámci systematického hodnocení zaměstnanců a výběr těchto konkrétních metod je vždy individuální dle potřeb zaměstnavatele.

Výběr metod pro proces systematického hodnocení je jednou z nejdůležitějších činností přípravných prací.

Podle Kociánové (2007, s. 68) „Existují různé metody hodnocení pracovníků, systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. se soustředí pouze na pracovní výsledky, které neumožňují přesnější porovnávání výkonu pracovníků. Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků.“

Obecnou klasifikaci metod uvádí Wagnerová (2008, s. 67) takto:

- metody využívané pro měření vlastností: zdali má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita apod.,
- metody na měření chování: jaké chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevovat,
- metody používané k měření výsledků.

Je také důležité, aby organizace věnovala pozornost tomu, kdo bude hodnotit a posuzovat pracovní výkony a od koho se bude získávat zpětná vazba na výkony zaměstnanců.

Jak uvádí Kocianová (2007, s. 67), hodnocení pracovníků mohou realizovat různí hodnotitelé:

- bezprostřední nadřízený – průběžně pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu,
- spolupracovníci – hodnocení kolegů,
- podřízení – méně obvyklé, hodnocení nadřízených pracovníků, mělo by probíhat anonymně,
- třetí osoba (např. zákazník) – v rámci získávání informací o pracovním výkonu zaměstnance,
- psycholog – pracovníky hodnotí na základě psychodiagnostiky a rozhovorů, obvykle formou písemné zprávy,
- skupina hodnotitelů – např. hodnotitelé v assessment. centre nebo v development centre,
- sebehodnocení – je uplatňováno v rámci plánování osobního rozvoje, řízení kariéry a v systematickém hodnocení pracovníků.

3.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Metoda hodnocení podle stanovených cílů je využívána nejčastěji pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů a Koubek (2001, s. 206) uvádí následující postup:

- stanovení jasných, termínovaných a přesně definovaných cílů, které má pracovník za určité období splnit,
- určení, jak má být těchto cílů dosaženo ve zpracovaném plánu,
- vytvoření podmínek pro plnění plánu,
- měření a posuzování plnění cílů,

- opatření ke zlepšení, pokud je třeba,
- vytýčení nových cílů.

Výhodou této metody je, že umožňuje aktivní zapojení pracovníka do stanovování cílů a cest, jak jich dosáhnout, což ho více motivuje ke splnění těchto cílů. Nevýhodou je náročnost stanovení kvantifikovatelných a měřitelných cílů a obtíže při vyjednávání o nich.

Tato metoda je asi nejvíce používanou metodou v praxi a to nejen pro hodnocení vedoucích pracovníků, ale je dobře využitelná i pro dělnické kategorie.

3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Je nejčastěji používanou metodou pro hodnocení dělnických profesí, ve které se nejprve určí normy nebo očekávaná úroveň výkonu, podle kterých se bude měřit, a jsou následně porovnány se skutečnými výsledky. Všechny tyto kroky je při aplikaci potřeba dodržet (Kocianová, 2007, s. 69).

Kladem této metody je, že provedení práce je hodnoceno pomocí vysoce objektivních měřítek. Naopak záporům této metody je, že neumožňuje porovnání výkonu na dělnických pracovních místech s různou náplní práce a nemůže být použita pro všechny kategorie pracovníků.

3.3 Volný popis

V této metodě, která není velmi doporučovaná, hodnotitel písemně charakterizuje pracovní výkon hodnoceného, např. podle předem stanovených bodů, které vyplývají ze zadaných kritérií pracovního výkonu (Kocianová, 2007, s. 69).

Velkou výhodou je univerzálnost této metody. Nejčastěji se používá jako posudek na odcházejícího zaměstnance.

Koubek (2001, s. 207) zmiňuje tyto problémy a nevýhody:

- hodnocení od různých hodnotitelů se obtížně porovnávají,
- deskripce může být ovlivněna i osobním vztahem hodnotitele,
- hodnotitelé mají tendence přihlížet k průměrnému výkonu hodnocených,
- nejednotnost délky a obsahu z důvodů různých vyjadřovacích, schopností hodnotitelů.

3.4 Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda je založena na sledování pracovníka během určitého období, během kterého hodnotitel vede záznamy o pracovních výkonech i pracovním chování pracovníka. Tato metoda posuzuje uspokojivé i neuspokojivé pracovní výkony v daném časovém úseku (Kocianová, 2007, s. 69).

Výhodou této univerzální metody je, že nutí vedoucí pracovníky k průběžnému a soustavnému sledování pracovních výkonů zaměstnanců a napomáhá tak k aktuálnímu odstraňování nedostatků. Nevýhodou je časová náročnost pořizování pravidelných záznamů, dále nejasnost kritického případu a různé interpretace mohou vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným.

3.5 Hodnocení pomocí stupnice

Pomocí této univerzální a snadno použitelné metody se hodnotí jednotlivá hlediska práce zvlášť, jako např. množství, kvalita, přítomnost práci,

samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci a znalost práce (Kocianová, s. 69).

Základní typy hodnotících stupnic, jak je uvádí Kocianová (2007, s. 69), jsou:

- číselné stupnice (odstupňování pomocí čísel nebo bodů),
- grafické posuzovací stupnice (značení na přímce, hodnocení vyjádřené křivkou),
- slovní posuzovací stupnice (např. 1-vynikající, 2-poměrně dobrý, 3-přijatelný, 4-poměrně špatný, 5-špatný).

Všechny tyto uvedené stupnice je možné kombinovat.

Tato metoda umožňuje důkladnou analýzu pracovního výkonu. Je aplikovatelná na jakékoliv pracovní místo a je srozumitelná pro jakéhokoliv hodnotitele pracovního výkonu zaměstnance. Formulář se dá použít i k sebehodnocení. Porovnává pracovní výkon jednotlivých pracovníků dané kategorie a dokáže určit rozdílnost jejich výkonu. Velkou výhodou je srozumitelnost a jednoduchost metody. K nevýhodám patří náročnost na přípravu formulářů, ale i samotných hodnotitelů a hodnocených.

3.6 Checklist

Checklist je dotazník, ve kterém jsou formulované otázky týkající se pracovního chování, na které hodnotitel odpovídá ano/ne (Kocianová, 2007, s. 70).

Dotazník jde také použít pro sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky, k hodnocení shora i zdola. Otázky mohou být rozčleněné do skupin podle různých kritérií, např. chování ke spolupracovníkům, podřízeným, zákazníkům, ochota učit se nové věci, přesnost v práci atd. Analytickým

přístupem lze pomocí této metody určit silné a slabé stránky výkonu pracovníka.

Výhodou metody je její univerzálnost, do její přípravy se mohou zapojit i zaměstnanci. Tato metoda vyžaduje pro každou skupinu pracovních míst jiný formulář, což vyžaduje časově náročnou přípravu. Další nevýhodou je obtížné proškolení hodnotitelů, ztížení subjektivismem a rozdílná interpretace různými hodnotiteli.

3.7 Hodnotící anketa

Tato metoda je společnou kombinací hodnotící stupnice a checklistu, místo odpovědí ano /ne hodnotitel volí odpovědi na otázky podle stupnice (Kocianová, 2007, s. 70).

Pomocí této metody se zjišťují spíše úsudky na určité aspekty pracovního výkonu, výsledky hodnocení nejsou vhodné k nějakým personálním opatřením, slouží více k zamyšlení hodnoceného pracovníka.

Výhodou je univerzálnost, ale otázky musejí být formulovány konkrétně pro danou činnost. Umožňuje pracovníkovi poznat, jak vidí jeho chování a postupy jiní lidé. Tato metoda poskytuje lidem příležitost, aby se vyslovili k něčemu, co se jich týká a do určité míry to ovlivnili.

Stejně jako checklist bývá hodnotící anketa mnohdy zatížena subjektivismem hodnotitele a je náročná na přípravu. Další nevýhodou je, že hodnotitelé si mohou otázky vyložit různě.

3.8 Metoda BARS (Behavioraly Anchored Rating Scale)

Koubek (2001, s. 209) uvádí, že metoda BARS patří k těm metodám hodnocení zaměstnanců, které nejsou orientovány na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování postupů při práci a na pracovní chování.

Je variantou checklistu a hodnotící stupnice. Pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí např. od vynikající až po nepřijatelné. Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Volba počtu a náplně kritérií nemá žádné formální omezení a je na hodnotiteli, aby zvážil, nakolik je při hodnocení schopen pro každé kritérium odlišit jednotlivé úrovně pracovního výkonu.

Tím, že metoda BARS dokáže velice přesně popsat vzorce chování, dokáže také identifikovat rozdíly mezi modelovým a reálným pracovním chováním zaměstnance. Tím se vymezuje prostor pro další zlepšování výkonnostních charakteristik zaměstnance pro jeho další profesní rozvoj.

Nezřídka se stává, že právě rozdíly odhalené a identifikované metodou BARS jsou stimulem pro přeřazení zaměstnance na novou pozici, která více odpovídá jeho pracovním a lidským kvalitám.

3.9 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

Pomocí této poměrně jednoduché a na přípravu nenáročné metody lze srovnávat výkon dvou či více pracovníků a to buď souhrnně, nebo podle

jednotlivých kritérií výkonu. Jak uvádí Kocianová (2007, s. 70), nejčastěji se používá pro:

- střídavé porovnávání (nejlepší – nejhorší, druhý nejlepší – druhý nejhorší atd.);
- párové porovnávání (porovnává se každý s každým a označuje se ten lepší. Pracovník s nejvyšším počtem označení je nejlepší a naopak);
- povinné rozdělení (porovnává se výkon pracovníků, hodnotitel má za úkol přiřadit určité procento pracovníků k určité pracovní úrovni tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků podle jejich výkonu co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení).

Tyto metody hodnocení vytváří soutěživé prostředí, motivuje pracovníky a zlepšuje výkon uvnitř pracovní skupiny. Nesouhlas pracovníků může vyvolat jednostrannost metody. Dále neposkytuje informaci o absolutní úrovni výkonu vzhledem k ostatním pracovníkům ve skupině. Tyto metody tedy mohou být nespravedlivé v případě, že všichni pracovníci v hodnocené skupině jsou vynikající.

3.10 Assessment centre

Termín assessment centre (AC) je možno přeložit do češtiny jako hodnotící středisko nebo diagnosticko-výcvikový program. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují hodnoceného z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Hodnocení se provádí v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy hodnocených, na základě kterých se účastníci rozhodují, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje pracovníka poznat z mnoha úhlů a vytvořit se tak komplexní náhled.

Výhodou této metody je možnost komplexního posouzení zaměstnance a nejčastěji se používá pro hodnocení vyššího managementu a specialistů. Poměrně vysoké náklady, časová náročnost jsou negativními stránkami AC.

3.11 hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a podřízeným a slouží ke sladění požadavků, které jsou kladeny na výkon určité činnosti a reálných schopností pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zhodnocení uplynulého období a diskuse zaměřená na budoucnost (Kocianová, 2007, s. 71).

Hodnotící rozhovor by měl být dialogem, při kterém je pracovníkovi poskytována zpětná vazba, která umožňuje výměnu informací a názorů mezi hodnoceným a hodnotitelem.

3.12 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Poměrně novým přístupem je třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba, někdy nazývaná třistašedesátistupňové hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení. Je navržena tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a dodavatelé, někdy i podřízení. Součástí je i sebehodnocení. Většinou jsou používány strukturované dotazníky, které jsou zaměřeny spíše na popis chování než na jeho posuzování a jsou zpravidla anonymní (Wagnerová, 2008, s. 76).

360° zpětná vazba bývá využívána zejména pro zhodnocení výkonnosti managementu. Organizace používají tento systém i k tomu, aby zaměstnanci anonymně zhodnotili své nadřízené podle zadaných kritérií. Pro tento proces je důvěrnost naprosto klíčovou, neboť hodnotitelé se v případě negativního hodnocení mohou obávat postihu v budoucnosti.

Většina organizací, které používají vícezdrojové hodnocení, nevyužívá výsledky pro účely mezd nebo profesního postupu. Informace je předána manažerovi za účelem zlepšení komunikace, snížení nespokojenosti zaměstnanců a stimulace týmové práce (Wagnerová, 2008, s. 76).

Mnoho společností pořádá workshopy, na kterých manažeři projednávají výsledky programu. Obvykle se hodnocení opakuje po 9-12 měsících, aby se sledoval vývoj situace a změny, které se realizovaly.

Vícezdrojová zpětná vazba je navržena tak, aby umožnila těm, kteří pracují s hodnocenými soustavně, zhodnotit a okomentovat jejich výkonnost. Tento přístup je vhodný ve společnostech, které jsou týmově orientované (Wagnerová, 2008, s. 77).

3.12.1 Výhody a nevýhody 360° zpětné vazby

Armstrong (2002, s. 462) uvádí hlavní výhody třistašedesátistupňové zpětné vazby:

- je považována jako objektivní a pravdivá a vede k přijetí požadovaných kroků,
- pracovníci získají ve velké míře přehled, jak jsou vnímáni,
- uvědomělost vyššího a vrcholového managementu, že se musí také zlepšovat a rozvíjet,
- zaměřuje pozornost na rozvoj, vyvolává nutnost diskuse u liniových manažerů o otázkách rozvoje,
- podává úplný obraz individuálního, týmového a podnikového výkonu a nastiňuje silné a slabé stránky,
- napomáhá k soustavnému zlepšování,
- pracovníci vnímají kritické a rozhodující stránky pracovního výkonu pochopitelněji,
- vedoucí nabývají lepší obraz o skutečném světě pracovníků,
- poukazuje na silné stránky, které se dají využít ve prospěch podniku.

Nevýhodou může být neupřímnost a nepoctivost při poskytování zpětné vazby a také stres, který může pracovníky ovlivnit.

4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor je účelovou diskusí o průběhu uplynulého období, o vytýčení budoucího rozvoje hodnoceného pracovníka, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak toho dosáhnout. Aby hodnotící rozhovor vedl k úspěšnému závěru, je třeba, aby hodnotitel využil širokou škálu interpersonálních dovedností.

Koubek (2001, s. 211) považuje hodnotící rozhovor za „*oficiální, formální setkání*“ a proto navrhuje, aby měl pevnou strukturu a stálý časový plán. Rozhovor by měl:

1. Zhodnotit současný pracovní výkon zaměstnance, popřípadě i výkon v uplynulém období.
2. Zformulovat plán, který vede ke zlepšení výkonu.
3. Identifikovat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
4. Rozpoznat faktory, které nezávisí na vůli pracovníka, ale negativně ovlivňují jeho pracovní výkon.
5. Směřovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
6. Zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.
7. Dát možnost pracovníkovi zaujmout postoj, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.
8. Zabezpečit podklady pro odměňování.
9. Identifikovat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
10. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka pro výkon práce.

4.1 Příprava a zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Rozhovor by se měl obecně zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti jako celku a na rozvoj jednotlivých pracovníků.

Kocianová (2007, s. 71) uvádí, že „zásadní význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor.“ Dále doporučuje tyto zásady vedení hodnotícího rozhovoru:

- odpovědnost hodnotitele za průběh rozhovoru (příprava, podklady),
- jde o oboustranný dialog, nikoliv o monolog hodnotitele,
- rozhovor se musí vztahovat pouze k pracovní činnosti,
- hodnotitel vychází z nároků konkrétního pracovního místa,
- hodnocení musí být spravedlivé a vycházet z relevantních zdrojů,
- cílem hodnocení je zlepšení práce, nikoliv její kritika, zásadně diskutovat pouze skutečnosti týkající se práce,
- rozhovor by neměl probíhat v nepřátelské, ale ani v příliš familiérní atmosféře,
- rozhovor by měl být veden v klidném a nerušeném prostředí, ve kterém vládne oboustranná důvěra,
- téžistěm rozhovoru by měla být rada, jak dosáhnout zlepšení,
- hodnotitel by měl prostřednictvím dotazů ověřit stanovisko pracovníka,
- používat v zásadě pozitivní formulace ze strany hodnotitele (sendvičová metoda rozhovoru: pozitivní-kritická-pozitivní...),
- pochvala za dobré pracovní výsledky,
- kritizovat raději práci než samotnou osobu zaměstnance,
- hodnotitel by měl průběžně zaznamenávat rozhovor formou poznámek,
- vymezení dostatečného časového fondu.

4.2 Průběh hodnotícího rozhovoru

Úspěch hodnotícího pohovoru a tím i celého hodnocení v podstatné míře závisí na zvoleném postupu a průběhu rozhovoru, ale také na podmínkách, za jakých se realizuje.

Návrh postupu hodnotícího rozhovoru podle Kociánové (2007, s. 72):

- přivítat pracovníka a naznačit mu přibližný průběh rozhovoru,
- dát pracovníkovi prostor pro zhodnocení svého pracovního výkonu a úspěchů či neúspěchů od posledního rozhovoru,
- následně hodnotitel informuje pracovníka o výsledcích hodnocení,
- hodnotitel poukáže na nedostatky, které je třeba zlepšit,
- poté hodnotitel vybídne pracovníka k vypracování návrhů na zlepšení,
- společně posoudí, jak nadále podporovat a rozvíjet silné stránky, hodnoceného pracovníka a naopak slabé stránky potlačit,
- diskuse a návrhy o budoucím rozvoji pracovníka,
- společné vytýčení vzdělávacích akcí pro následující období,
- závěrem hodnotitel shrne výsledek, ke kterému hodnocení dospělo a zopakuje cíle (zaměření, nápravu), které z hodnocení vyplývají a to jak pro pracovníka, tak i pro firmu,
- hodnotitel by měl naslouchat hodnocenému, pokud má nějaké připomínky,
- rozhovor by měl být zakončen optimisticky a motivačně

4.3 Závěry hodnotícího rozhovoru

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout konkrétní závěry:

- zachování či změna pracovního zařazení, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v organizaci,
- stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí,

- úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit - kurzy, stáže, semináře školení,
- úkoly v oblasti rozvoje schopností řízení, vedení pracovníků, zvládání interpersonálních dovedností,
- dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení (organizační opatření, materiální podmínky organizace, komunikace a výměna informací),
- doporučení pro opatření ve mzdové oblasti (platové zařazení, rozpětí, změny v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie).

5 Hodnocení palubních průvodčích Českých Aerolinií a. s.

České aerolinie (ČSA) jsou leteckou společností s velkou tradicí, která byla založena již 29. 10. 1929 a historicky první let v barvách ČSA byl uskutečněn mezi Prahou a Bratislavou. Jsou akciovou společností, majoritními akcionáři jsou Česká republika – Ministerstvo financí ČR a Česká konsolidační agentura. Dalšími akcionáři jsou Česká pojišťovna, hl. město Praha, hl. město Bratislava, FNM Slovenské republiky.

Základní oblastí podnikání ČSA je přeprava cestujících na pravidelných linkách. České aerolinie zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny hlavních měst v Evropě, dále do tranzitních bodů v Severní Americe, stejně jako do řady destinací na Blízkém i Dálném Východě a v severní Africe. Společnost zajišťuje spojení do 77 destinací a neustále tento počet rozšiřuje. ČSA poskytuje služby také v charterové dopravě (nepravidelná letecká doprava), v jejímž rámci letadla ČSA dopravují ročně stovky tisíc turistů do turistických center v Evropě i mimo ni.

Dalšími oblastmi činností ČSA jsou:

- Letecká přeprava nákladů (CARGO ČSA),
- Odbavování cestujících a letadel – handling,
- ČSA Catering,
- Technická údržba letadel,
- Výcvik posádek,
- Duty Free na palubách letadel a v tranzitním prostoru.

5.1 Organizační struktura ČSA

Na nejvyšším stupni organizační struktury ČSA jsou úseky. Úsek je taková složka, která samostatně v plném rozsahu zajišťuje výkon rozsáhlého

souboru příbuzných činností a má pro tento účel odpovídající řídicí kompetence, technické vybavení, personální zázemí, ekonomické a další prostředky. V čele úseku stojí viceprezident. Na nižší úrovni se úseky člení na sekce, útvary a samostatná oddělení.

Podnikatelská činnost ČSA je skutečně komplexní, a proto se na ní podílí mnoho nejrůznějších složek. Cestující se osobně setkává s pouhým zlomkem zaměstnanců nejrůznějších útvarů, které se na konečném produktu podílejí. Této „první linii“, tj. zaměstnancům v bezprostředním kontaktu se zákazníkem, se říká „Front Line“.

Po odbavení cestujících na zemi přebírá odpovědnost za jejich bezpečí i spokojenost létající personál. Vlastní přepravu cestujících, ale i zboží, provádí Úsek letového provozu (ÚLP). Let zabezpečuje posádka letadla, která se skládá z letové posádky (piloti) a palubních průvodčích (PP). V posádce jsou zpravidla dva piloti, z nichž velitel letadla (kapitán), nese plnou odpovědnost za bezpečnost osob a majetku na palubě letadla po celou dobu letu. Palubní průvodčí mají za úkol zajistit bezpečí cestujících a poskytnout jim kvalitní služby. Posádky letadel jsou důkladně vycvičeny pro jakýkoliv typ situace. V čele palubních průvodčích na palubě letadla stojí vedoucí kabiny, na palubě letadla dálkové flotily se nazývá purser.

Chod společnosti zajišťuje i mnoho dalších útvarů, o jejichž existenci nemá cestující často ani tušení, ale jejich úloha je nepostradatelná. V souvislosti s letovým úsekem je to bezesporu Útvar výcviku posádek letadel (VPL), jehož zaměstnanci již nepatří mezi „Front line“. Útvar VPL je vybaven nejmodernějším výcvikovým zařízením. Úřad pro civilní letectví (ÚCL) vydal ČSA certifikát letecké školy, na jehož základě jsou školeny naše i zahraniční posádky. Piloti procházejí výcvikem na letových simulátorech, na němž jsou přezkušováni z řešení nejrůznějších situací. Palubní průvodčí

zde procházejí praktickým nácvikem palubních služeb, hašení skutečného požáru v uzavřeném prostoru, náhlé dekomprese v kabině letadla a nouzové evakuace na souši i na vodě, což probíhá v maketách paluby různých typů letadel. VPL má také k dispozici specializovanou učebnu CBT (Computer Based Training) k individuálnímu školení posádek letadel i pozemního technického personálu.

Letový úsek dále, mimo jiné, dozoruje bezpečné provádění letů, zpracovává plány prevence bezpečnosti letového provozu a provádí objektivní kontrolu letů s využitím palubních zapisovačů.

5.2 Útvar palubních průvodčích

Útvar palubních průvodčích má za úkol zajišťovat bezpečnost cestujících na palubách letadel a poskytovat jim služby v odpovídající kvalitě. Tento útvar má na starosti výběr, praktický výcvik a přezkušování palubních průvodčích se zřetelem na požadavky provozu.

Vedoucím útvaru je palubní průvodčí ve funkci ředitele. Palubní průvodčí jsou rozděleni do letek označených A-L, v jejichž čele stojí vedoucí letek. Každá letka je složena přibližně ze 110 palubních průvodčích.

Organizační struktura palubních průvodčích:

- Inspektor (examinátor) – jednou ročně přezkúšuje každého palubního průvodčího podle standardních postupů a protokolů, které jsou požadovány a dozorovány ÚCL,
- Instruktor – provádí seznamovací lety pro nové palubní průvodčí a přeškolicí lety v případě změny typové kvalifikace u ostatních palubních průvodčích,

- Purser – vedoucí kolektivu palubních průvodčích na dálkovém letounu Airbus 310,
- Vedoucí kabiny – řídí kolektiv na letadlech typu Airbus 320, 321, Boeing 737, ATR 72/74,
- Řadoví palubní průvodčí (PP).

5.2.1 Pracovní povinnosti palubních průvodčích

Jak jsem již několikrát zmínila, základní a nejdůležitější povinností palubních průvodčích během letu je zajištění bezpečnosti cestujících, dále zajištění optimálního pohodlí a služby cestujícím dle standardů společnosti.

Pracovní povinnosti jsou rozděleny do tří částí: před letem, během letu a po letu. Před letem se všichni palubní průvodčí musí zúčastnit předletového briefingu, který organizuje vedoucí palubní průvodčí. Zde obdrží informace týkající se daného letu.

Po nástupu na palubu:

- kontrolují nouzové vybavení letounu, připravenost kabiny cestujících, připravenost a vybavení palubních bufetů, naložení cateringu,
- zjištěné nedostatky okamžitě hlásí vedoucímu palubnímu průvodčímu, který zajistí nápravu,
- před nástupem cestujících zaujmou předepsané pozice.

Během letu:

- poskytují služby cestujícím dle stanovených postupů,
- plní úkoly týkající se zajištění bezpečnosti cestujících a letounu,
- v případě nouzové situace se řídí stanovenými postupy. Vedoucí palubní průvodčí se okamžitě spojí s letovou posádkou, aby oznámili připravenost a získal další potřebné informace.

Po letu:

- organizují vystupování cestujících,
- vyplní a uzavřou potřebnou dokumentaci.

Po každém letu se provádí poletový briefing, který slouží ke krátkému zhodnocení činností a spolupráce všech členů posádky po dobu jejich služby.

5.2.2 Systém pracovního hodnocení palubních průvodčích

Tento systém pracovního hodnocení byl zaveden v ČSA v útvaru palubních průvodčích v roce 2000, do té doby žádné formální hodnocení pracovníků neexistovalo. Na základě rapidně se zvyšujícího počtu palubních průvodčích vznikla náhlá potřeba zavedení funkčního systému pracovního hodnocení. Současný systém využívá metodu hodnotících škál.

Cíle hodnocení:

- zhodnocení pracovního výkonu a posouzení osobního profilu PP,
- zprostředkování zpětné vazby pro hodnoceného,
- zřízení nástroje pro řízení pracovního výkonu jednotlivých PP.

Všichni palubní průvodčí, kteří jsou zaměstnáni v hlavním pracovním poměru, jsou v průběhu kalendářního roku hodnoceni minimálně v rozsahu třech *Průběžných pracovních hodnocení (PPH)*, a to vždy jiným hodnotitelem.

Vedoucí pracovního kolektivu palubních průvodčích na palubě hodnotí své podřízené na základě požadavku vedení útvaru PP nebo z vlastního podnětu, zejména pokud se domnívá, že se podávaný pracovní výkon výrazně odklání od požadovaného standardu v pozitivním nebo negativním

smyslu. Hodnocení je, v závislosti na vykonávané funkci, vypracováno na odpovídající formulář.

Z těchto hodnocení za celý kalendářní rok vypracuje kancelář útvaru palubních průvodčích *Souhrnné pracovní hodnocení (SPH)*. Výjimku tvoří inspektoři a vedoucí letek, u kterých s přihlédnutím na jejich neletové povinnosti stačí jedno průběžné hodnocení ročně s tím, že i pro ně bude vypracováno souhrnné pracovní hodnocení.

Hodnotitelé musí hodnotit pouze na základě skutečností zjištěných při daném letu uvedeném v záhlaví formuláře. Případné předchozí osobní zkušenosti nebo zprostředkované informace nesmí mít vliv na obsah vyplněného formuláře.

Všichni vedoucí kabiny a „purseři“ jsou ještě povinni odevzdat nejméně jedno příležitostné průběžné pracovní hodnocení v období kalendářního měsíce.

Hodnocený palubní průvodčí je se skutečností, že byl během letové služby hodnocen, seznámen až po ukončení letu svým hodnotitelem a je mu předložen vyplněný formulář Průběžného pracovního hodnocení k podpisu. Hodnocený palubní průvodčí má zároveň možnost se k tomuto hodnocení sám vyjádřit v příslušné rubrice „stanovisko hodnoceného PP“ na formuláři. Hodnocení nelze vyplnit se zpětnou platností, do vyplněného formuláře již nelze doplňovat žádné další údaje. Uzavřené hodnocení odevzdá hodnotitel do kanceláře útvaru palubních průvodčích nebo do příslušné schránky v hale posádek.

Všichni PP jsou se svým Souhrnným pracovním hodnocením seznamováni pravidelně jednou ročně při pohovoru s nadřízeným zaměstnancem. Tyto

pohovory provádí vedoucí letek nebo jeho zástupce. Při Souhrnném pracovním hodnocení palubních průvodčích je přihlédnuto i k obdrženým Komentářům pracovního hodnocení. Seznámení s obsahem formuláře SPH potvrdí hodnocený svým podpisem. Kopie svých PPH i SPH si mohou palubní průvodčí v případě zájmu vyzvednout v kanceláři Útvaru PP.

Každý palubní průvodčí v řadové funkci může prostřednictvím příslušného elektronického formuláře „Komentář pracovního výkonu“ komentovat pracovní výkon vedoucího kabiny nebo palubního průvodčího ve stejné funkci v pozitivním i negativním smyslu. Tyto komentáře slouží jako doplňkový zdroj informací. Jejich hlavním cílem je odstranění systémových chyb nebo nedodržování stanovených standardů u komentovaných palubních průvodčích. V případě pozitivních komentářů je hlavním cílem upozornit na nadstandardní pracovní výkon komentovaného pracovníka. Komentáře slouží jako doplňkový zdroj při SPH a mohou být podnětem k provádění kontrolních letů.

Komentář musí být opět vyplněn pouze na základě zjištěných skutečností na konkrétním letu nebo briefingu, uvedeném v záhlaví formuláře. Palubní průvodčí, na kterého byl Komentář pracovního výkonu vypracován, je s obsahem daného formuláře seznámen.

Hodnotitel je povinen reagovat na výzvu vedoucích pracovníků Útvaru PP ke zhodnocení konkrétního PP, je odpovědný za včasné odevzdání objektivně a kompletně vyplněného formuláře PPH, je oprávněn na základě vlastního uvážení vypracovat hodnocení libovolného PP a je povinen vypracovat nejméně 2 PPH v období jednoho kalendářního měsíce nebo minimálně 20 PPH za kalendářní rok.

Vedoucí letky je odpovědný za vypracování SPH a za využívání jeho výsledků pro personální práci, je odpovědný za poskytování zpětné vazby

výkonnému řediteli palubních průvodčích o funkci systému. Dále je oprávněn udělit pochvalu nebo stanovit jednotlivým PP nebo všem PP nápravná opatření a je oprávněn vyzvat hodnotitele ke zhodnocení konkrétního pracovníka.

Všichni účastníci systému pracovního hodnocení jsou povinni dbát na objektivitu a spravedlivost hodnocení v nejvyšší možné míře a uváženě nakládat se závěry, které vyplývají z SPH.

5.2.2.1 Průběžné pracovní hodnocení

Pro Průběžné pracovní hodnocení (PPH) pracovního výkonu řadových palubních průvodčích se používá **Formulář A** PPH. K hodnocení pracovního výkonu palubních průvodčích ve funkci Vedoucí kabiny nebo Purser se používá **Formulář B** PPH.

Stupně hodnocení:

- **Stupeň A**

Hodnocení stupněm A znamená všeobecně výjimečný výkon, který vysoce převyšuje požadované standardy. Používá se vždy za konkrétní výkon a v kolonce „Další komentář hodnotitele“ je nutné ho vysvětlit.

- **Stupeň B**

Hodnocení stupněm B znamená, že pracovník podává nadstandardní výkon a používá se pro vyjádření pochvaly. Je vhodné vysvětlit konkrétní situaci a důvody, které vedly k uvedení pochvaly.

- **Stupeň C**

Hodnocení stupněm C znamená, že pracovník podává standardní a vyhovující výkon. Toto hodnocení ukazuje na pracovníka, jehož práce

vyhovuje kladeným požadavkům, plní všechny standardy a k jeho práci nejsou žádné připomínky.

- **Stupeň D**

Hodnocení stupněm D znamená standardní výkon, ale s drobným nedostatkem, pracovník podává výkon, který vyhovuje kladeným požadavkům, ale v jistých ohledech chybí. Tento stupeň se používá jako upozornění na chybu nebo nedostatek. Udělení stupně D je třeba krátce vysvětlit v kolonce „Další komentář hodnotitele“.

- **Stupeň E**

Hodnocení stupněm E znamená všeobecně nevyhovující výkon. Pracovník podává výkon, který neodpovídá požadovaným standardům. Udělení tohoto stupně je opět třeba vysvětlit v kolonce „Další komentář hodnotitele“.

5.2.2.2 Souhrnné pracovní hodnocení

Systém souhrnného pracovního hodnocení (SPH) pracovního výkonu palubních průvodčích je založený na hodnocení těchto kompetencí:

- znalosti a dodržování standardů a postupů
- týmová spolupráce
- komunikační dovednosti
- vedení kolektivu (pro VK a PS)
- pracovní nasazení
- orientace na klienta
- úprava a vzhled
- hlášení cestujícím (pro VK a PS)
- řešení nestandardních situací

Jednotlivé kompetence jsou podle příslušných kritérií sledovány v různých fázích letu. Formulář PPH kombinuje sledování klíčových událostí, hodnocení znalostí, dovedností a dodržování stanovených standardů společnosti. Výstupy PPH , zejména nadstandardní pracovní výkony nebo pochybení jsou zaznamenány do formuláře SPH.

Součástí SPH je:

- posouzení komentářů pracovního výkonu,
- posouzení kvalifikačních předpokladů a jejich vývoje,
- posouzení docházky, absencí a dodržování předpisů,
- posouzení aktivit v neletové činnosti, reprezentace Společnosti,
- pochvaly a stížnosti od cestujících,
- hodnocení hodnotitele (pro VK a PS),
- posouzení dalších skutečností.

Cílem Souhrnného pracovního hodnocení je připravit podklad pro rozhodnutí o dalším pracovním vývoji hodnoceného, o podpoře osobního rozvoje, o zařazení hodnoceného do odpovídající skupiny podle podávaného výkonu a udělení případné pochvaly nebo uložení nápravného opatření.

Souhrnné pracovní hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru s následujícím postupem:

1. příprava – studium podkladů
2. zahájení
3. posouzení vývoje kvalifikačních požadavků
4. seznámení hodnoceného s výsledkem souhrnného hodnocení kompetencí

5. udělení pochvaly za podávaný pracovní výkon nebo uložení nápravného opatření
6. rozhovor o očekáváních a ambicích hodnoceného
7. zapsání dalších komentářů a doporučení
8. diskuse a ukončení

V průběhu hodnocení je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách, politických hnutích a v odborových organizacích. V případě, že se v průběhu nebo na základě výsledků hodnocení jakákoliv diskriminace prokáže, zaměstnavatel bez zbytečných odkladů musí použít všechny právní prostředky na její odstranění a nápravu (<http://www.csa.cz>, 30. 6. 2008, 16:30).

Pro zajištění objektivit musí být provedeno:

- seznámení všech účastníků systému hodnocení s instrukcemi
- proškolení hodnotitelů a určených pracovníků k provádění hodnocení
- seznámení hodnotitelů v rámci svého SPH s vyhodnocením své práce hodnotitele.

5.2.3 Závěry vyplývající z pracovního hodnocení palubních průvodčích

Zavádění každého nového systému sebou vždy přináší mnoho úskalí a problémů, které se většinou vyřeší během ověřování v praxi. Stejně tomu bylo v naší společnosti, od vzniku pracovního hodnocení do dnešního dne prošel celý systém aktuálním vývojem.

Zásadní a podstatnou změnu přineslo zavedení „Komentáře pracovního výkonu“, jehož prostřednictvím mohou hodnotit řadoví palubní průvodčí své nadřízené (VK a PS), což dříve nebylo možné. Tímto krokem byla vytvořena zpětná vazba pro všechny účastníky pracovního hodnocení.

Mezi další významné změny a úpravy patří rozšíření hodnotící škály přidáním stupně E (původně A-D), čímž došlo k výraznému zkvalitnění hodnocení. Přesto u některých hodnotitelů stále přetrvává názor, že stupněm A nelze hodnotit, jelikož znamená opravdu vynikající a výjimečný výkon, kterého není nikdo schopen. A naopak existují hodnotitelé, kteří hodnotí standardní výkon stupněm A nebo B, které jsou považovány za pochvalu a mají být používány pouze při opravdu nadstandardních pracovních výkonech.

Zajištění objektivit hodnocení ze strany hodnotitele patří podle mého názoru mezi další přetrvávající problémy pracovního hodnocení. I přes skutečnost, že pracovní kolektiv palubních průvodčích je velmi početný (v současné době cca 1500 PP), většina se velmi dobře zná a je nucena trávit s kolegy mnoho času i mimo pracoviště, například při pobytech na dálkových linkách a je velmi těžké vyvarovat se vlivu minulých negativních, ale i pozitivních zkušeností. Z těchto důvodů bych doporučila mezi hodnotitele zařadit i zaměstnance z jiných útvarů. Pro zvýšení objektivit bych dále

navrhovala vyšší počet průběžných pracovních hodnocení za kalendářní rok.

Závěrem však mohu konstatovat, že současný systém pracovního hodnocení palubních průvodčích je plně funkční a přispívá ke zkvalitnění práce a motivaci zaměstnanců.

5.2.4 Třistašedesátistupňová zpětná vazba v podmínkách útvaru palubních průvodčích

Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360°) by měla sloužit především k osobnímu rozvoji palubních průvodčích, dále jako zdroj informací při pracovním hodnocení a informace získané jejím prostřednictvím by mohly být použity vedením útvaru při rozdělování odměn.

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, doplněním chybějícího článku hodnocení nadřízených podřízenými byla umožněna zpětná vazba všem hodnoceným pracovníkům. Aby byl dovršen systém hodnocení 360° zpětné vazby a zároveň pro zvýšení celkové kvality a úplný obraz práce palubních průvodčích bych do systému hodnocení zapojila také cestující, jejichž spokojenost a bezpečnost je cílem veškerého snažení celé letecké společnosti. K práci palubních průvodčích by se cestující mohl vyjádřit např. prostřednictvím dotazníku, který by obdržel při odbavení spolu s letenkou nebo na palubě letadla. V současnosti již dotazníky pro cestující existují, zpracované výsledky však nejsou poskytovány potřebám letového úseku.

Také již zmiňované zařazení zaměstnanců z jiných útvarů do pracovního hodnocení palubních průvodčích by napomohlo k ucelení celého systému. Tito zaměstnanci by mohli provádět hodnocení palubních průvodčích např.

během letu v rámci služební cesty, pomocí již existujícího formuláře „Komentář k pracovnímu výkonu“. Toto hodnocení by přinášelo další hlediska posouzení práce PP očima cestujícího, který je však spojen s ČSA a není proto úplným laikem.

6 ZÁVĚR

Dnes je již zcela jasné, že současné moderní personální řízení se neobejde bez pravidelného hodnocení zaměstnanců, jehož podstatou je zjištění, zda pracovní i osobní jednání a chování hodnocených pracovníků je ve shodě s nároky a požadavky na vykonávanou činnost v rámci dané pozice.

Neexistuje však systém hodnocení, který by byl ideálním řešením pro všechny organizace a pro všechny pozice. K tomuto ideálu se můžeme pouze přiblížit. Hodnocení by nemělo být vnímáno jen jako výsledek, ani jako samostatný cíl.

Ve své práci jsem nejprve na základě odborné literatury popsala hodnocení zaměstnanců jako klíčovou činnost celého personálního řízení, jaké jsou jeho základní cíle, prostřednictvím jakých kritérií a metod těchto cílů účinně dosahujeme. Na teoretickou část své práce jsem navázala představením systému hodnocení v praxi, konkrétně hodnocením v útvaru palubních průvodčích v Českých aeroliniích a. s. Na základě vlastních zkušeností s tímto systémem hodnocení navrhuji některé úpravy, které by mohly přispět k efektivitě a objektivitě současného systému.

V dnešní době se tématu hodnocení zaměstnanců věnuje daleko větší pozornost než kdykoliv jindy a naprostá většina společností si uvědomuje důležitost této personální činnosti. Nespokojenost zaměstnanců již nelze spojovat pouze s otázkou finanční odměny nebo délkou pracovní doby. Příčinou nespokojenosti může být chybějící motivace, špatná komunikace ve firmě, nedostatečné školení zaměstnanců atd. Správně vytvořený systém hodnocení a jeho účelné využití může pomoci tyto negativní jevy odstranit.

Důležitým momentem přípravné fáze hodnocení zaměstnanců je stanovení hodnotících kritérií, jejichž volba závisí na požadavcích a cílech konkrétní pracovní činnosti. Pomocí zvolené metody, popřípadě kombinací několika různých metod, můžeme hodnotit zaměstnance od nejnižších až po nejvyšší pracovní pozice. Velmi účinným systémem hodnocení zaměstnanců je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Tento systém využívá k hodnocení údaje z řady zdrojů, kde důležitou roli hraje také hodnocení od podřízených pracovníků. Hodnotící rozhovor je velmi důležitou fází procesu hodnocení, jelikož svým bezprostředním dopadem na psychiku hodnoceného výrazně ovlivňuje jeho výkonnost, motivaci a další vývoj v nadcházejícím období.

Hodnocení zaměstnanců slouží k dlouhodobému plánování lidských zdrojů v organizaci. Jde vlastně o získání informací o současné situaci s cílem zabezpečit, aby byl správný zaměstnanec na správném místě.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha:
Management Press, 1998
ISBN 80-85943-57-3.

COLE, G. A. Strategic Management. 1.ed. London: DP Publications Ltd,
1994
ISBN 1 85805 099 5.

DOKTOROVÁ, B. Základy personalistiky. Praha: Univerzita Karlova,
Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení.
Skripta pro studenty specializačního distančního studia

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.
vyd. Praha: Management Press, 2001.
ISBN 80-7261-033-3.

KOCIANOVÁ, R. Metody personální práce. 1.vyd. Praha: Mowshe
s. r. o., 2007.
ISBN 978-80-239-9327-1.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti. 1. vyd. Praha: Mowshe s. r. o., 2007.

ISBN 978-80-239-9211-3.

KOONTZ, H.,WEIHRICH, H. Management 10. vyd. Praha: East Publishing,1998.

ISBN 80-7219-014-8.

MOON, P. Appraising your staff. 2. ed. London: Kogan Page, 1997.

ISBN 0 7498 2454 0.

PALÁN, Z. Lidské zdroje, výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.

ISBN 80-200-0950-7.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.

ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd.Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2361-7.

Intranet Českých Aerolinií-Úsek letového provozu [online]. Praha: České Aerolinie, 2008.

<<http://www.csa.cz>>

PŘÍLOHA A – formulář průběžného pracovního hodnocení

ÚPRAVA		Poznámky
Stejnokroj/doplňky/šperky	A B C D N	
Celkový vzhled	A B C D N	
Pracovní pomůcky	A B C D N	
PRACOVNÍ POSTUPY		Poznámky
Dochvilnost	A B C D N	
Předletová příprava	A B C D N	
Příprava bufetu/ kabiny	A B C D N	
Servis občerstvení	A B C D N	
Práce mimo servis	A B C D N	
Pořádek v bufetu/kabině	A B C D N	
Technika prodeje na palubě	A B C D N	
Dodržování standardů	A B C D N	
Povinnosti po letu	A B C D N	
	A B C D N	
BEZPEČNOST		Poznámky
Evakuační postupy-znalost	A B C D N	
Postupy hašení požáru – znalost	A B C D N	
První pomoc	A B C D N	
Nouzové a záchranné prostředky	A B C D N	
	A B C D N	
OSOBNÍ PROFIL		Poznámky
Jazykové znalosti	A B C D N	
Přístup k PAX	A B C D N	
Jednání s nedisciplinovanými PAX	A B C D N	
Přístup ke kolegům	A B C D N	
Plnění úkolů zadaných nadřízeným	A B C D N	
Týmová spolupráce	A B C D N	
	A B C D N	

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Krausová, P.: Hodnocení pracovníků

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis